

# 供应链管理概述

## 【学习目标】

- 理解供应链的产生与发展；
- 掌握并区分供应链的概念与特征，供应链管理的概念与特征。

## 【技能目标】

- 学会运用理论知识构建供应链；
- 根据物流企业实际情况选择合适的供应链管理模式。



## 开篇案例

### “互联网+”之下 供应链将向多层次、个性化发展

因为融合度不够，目前我国许多产业集群还未形成稳健的供应链体系，这也导致了行业整体协同创新的能力不强，这种现状也决定了行业 and 产业集群下一步的转型方向。

关于供应链融合的路径，行业当中，一些企业没有直接的供应链，只是依托于一个虚拟的供应链模式，整合行业企业资源，如香港利丰。而在全球供应链纵向一体化的模式当中，我国纺织产业被定为处在微笑曲线的低端，也就是生产环节，在这一模式中的企业，必须延长自身供应链，向曲线两端进发谋求利润。

现如今，互联网+思维挑战传统商业模式，供应链模式再次随之发生变化。在电子商务的影响下，制造业不再依赖于规模效益，而更多地依赖于其对市场的反应速度，例如提高了生产效率，抑制了信息不对称的弱点等。

D2S(design to shop)模式对供应链的影响，以及个性化需求的反馈等也已经开始显现了，而且会随着互联网的进步而愈加显现。

时尚产业的消费层次本身就有很多种，如快时尚、奢侈消费、定制消费等，将来，伴随消费层次的多元化，会形成层次更加丰富的供应链。供应链的多层次和个性化是相互作用的关系，欧美许多国家供应链的构建，从一开始就注重从分层次、级别、产业分工和融合的角度进行，在中国，供应链的层次化和个性化发展的大幕才刚刚拉开。

以往的供应链合作模式，做到真正的融合的还比较少。融合的意义还是在于推动个性化发展，推动建立个性化发展的产业联盟和供应链联盟。

## 案例导学

互联网，成为这个时代最普及的技术和生产驱动力；2015年两会期间，国家制订“互联网+”行动计划，推动移动互联网、云计算、大数据、物联网与现代制造业结合。

在新一代信息技术的支持下，互联网将加速行业竞争的广度和深度，“互联网供应链将驱动行业供应链变革，各行业在商流、物流、信息流、资金流的贯通与整合也将更为高效，供应链将向多层次、个性化发展”。

(资料来源：中国物通网)

## 第一节 供应链管理的产生与发展

### 一、21世纪企业竞争的特点

自20世纪80年代以来,在全球经济、网络经济、信息经济和知识经济日益明显的超强竞争作用下,企业的经营环境正从过去相对稳定、可预测的静态环境转向日益复杂多变和充满不确定性的动态环境,企业的竞争势态出现了如下特点。

#### (一) 从静态竞争转向动态竞争

在传统的静态竞争中,实现可持续性仅仅意味着在目标环境和可用资源既定的情况下,企业为维持竞争优势而针对竞争对手的模仿、异化和替代等行动进行决策和实施一系列行动方案。也就是说,竞争的主要目标是保持既有优势,而不是创造新的竞争优势,但竞争优势并不能通过这种方式长久保持下去,激烈的竞争和动荡的环境早晚会把所有的竞争优势侵蚀殆尽。

而动态竞争是以高强度和高速度的竞争为特点,每一个竞争对手不断地建立自己的竞争优势和削弱对手的竞争优势。竞争对手之间的战略互动明显加快,竞争优势都是暂时的,不能长期保持。竞争的有效性不仅取决于时间的先后,更主要的是评估竞争对手反应和改变需求或竞争规则的能力。因此,从动态的角度来看,动态环境中企业竞争优势的核心问题是更快地培养或寻找可以持续更新的竞争优势源泉。

任何产品推出时肯定是难以完美的,完美是一种动态的过程,所以要迅速让产品去感应用户需求,从而一刻不停地升级进化、推陈出新,这才是保持领先的唯一方式。为了在市场上占有一席之地,很多制造商选择不断推出新产品来满足细分市场上的各种不同消费者。往往是一个产品投放市场不久,企业就又推出新的产品,有时一个产品刚进入市场另一个新产品的宣传就紧随而至。

例如,国内一线手机厂商如联想、中兴、华为和酷派通常一年要推出30~50款手机,包括功能手机和智能手机,以保持销售势头和市场份额。华为的手机业务部门在2014年9月一个月之内就同时推出了两款手机——华为MATE7、华为G7。

在20世纪90年代初期,日本汽车制造商平均两年可向市场推出一个新车型,而同期的美国汽车制造商推出相同档次的车型却要5~7年。可以想象,美国的汽车制造商在市场中该有多么的被动,这也是日本的汽车在20世纪八九十年代占据美国市场的原因。

#### (二) 从产品导向转向客户导向

在传统的竞争中,企业的唯一行动就是选择一个产品市场竞争战略,围绕市场份额展开竞争。在这样的战略指导下,企业不会去顾及客户潜在的个性化需求,而是以产品生产为导向组织自身的各项活动,采取product(产品)、price(价格)、place(地点和渠道)、promotion(促销)的4P营销策略以及推动(push)生产模式,将已生产好的产品推向市场,以求将同样的商品卖给尽可能多的客户。

在新的竞争形式下,社会商品极大地丰富,出现了市场饱和与商品过剩的现象,任何一个企业要想在现有的市场中扩大自己的份额都会招致竞争对手强烈的报复从而付出高

昂的代价；另外，客户基本需求完全可以得到满足，进而推动客户需求层次的提升并朝个性化方向不断发展。

因此，企业竞争战略应从扩大市场份额转向扩大客户价值。在这种竞争战略指导下，企业注重更快地把握客户不断变化和个性化的需求并加以满足，为客户提供更高质量和价值的产品和服务，发展与客户牢固的伙伴关系，进而寻求客户关系的长期性和客户价值的最大化。

企业应以客户需求为导向组织企业的各项活动，应用消费者的欲望和需求(consumer wants and needs)、消费者的费用(cost to satisfy)、购买的便利性(convenience to buy)和与客户交流(communication)的4C营销策略以及客户需求拉动(pull)生产模式，根据客户个性化的需求来组织生产、递送和服务。

例如，戴尔公司有30名代表长期驻扎在波音公司，这30名代表不但负责波音公司PC机的日常管理工作，还负责波音公司PC机的库存管理工作，同时还负责预测波音公司PC机的需求。通过对波音公司计算机部门的日常管理和库存管理，戴尔公司的30名代表能够并且易于理解波音公司的经营环境，从而有利于提高其对波音公司PC机需求的预测准确率，因此戴尔公司能够按个性化需求向波音公司提供PC机。

小米公司倡导“让用户参与、让用户爽”，这是用户参与开放创新的一个重要体现。以客户为中心，打造客户超凡的体验，并通过多种互联网营销手段聚集人气与客户互动是小米开放式创新的最大特点。

做到产品的快速发布只是第一步，其根本目的就是让用户尽快能用到新功能，尽快得到用户反馈信息，以便及时地对产品开发做调整，因此一个产品团队是否能够快速获取用户反馈、是否真正重视反馈并及时做出响应非常重要。开放创新模式下，一方面必须非常重视来自用户的反馈意见以不断进行产品创新；另一方面通过互联网与客户进行的互动，实则是市场营销必不可少的活动，并可以积累与客户互动的经验，同时获得客户的黏性。

也就是说，智能手机的开放创新必须强调产品创新与市场营销的紧密融合与互相促进。全民客服体系则是小米公司粉丝文化中最重要升级版沟通机制，这甚至影响了小米公司的产品成败，小米公司通过互联网上的论坛、微博等社交工具直接接触用户，并推出了“全民客服”计划。



### 小贴士

拉动式生产是丰田生产模式两大支柱之一“准时制”(just in time)得以实现的技术承载。这也是大野耐一凭借超群的想象力，从美国超市售货方式中借鉴到的生产方法。相对于过去的推动式生产，前一作业将零件生产出来“推给”后一作业加工，在拉动式生产中，是后一作业根据需要加工多少产品，要求前一作业制造正好需要的零件。

### (三) 从单一市场基于价格的竞争转向多点和多因素的综合竞争

在传统的静态竞争中，企业的竞争往往最终会归结到单一市场的基于价格的竞争，即降低价格是企业获得更大市场份额的主要手段。随着客户需求的多样化和个性化，仅仅

靠降低标准化产品的价格已无法对客户产生吸引力。

另外,市场在不断地细分,每一个单一市场的总额在缩小,降低价格不仅无法使企业获得更大的市场份额,反而可能引发价格大战,导致企业和竞争对手两败俱伤。

在这种不断变化和细分市场的市场环境中,企业必须采用多点竞争和多因素竞争战略,即针对多个细分市场(多点),在多样性、时间、价格、质量和服务等因素上达到综合最优,或根据客户需求的具体情况选择基于客户最敏感因素的竞争战略,从而提高累积的市场份额。

例如,在20世纪80年代中期,“克莱斯勒”是美国三大汽车公司中规模最小、经营状况最差的一家。面对崩溃的局面,“克莱斯勒”采取了一项基本改革:大幅度减少其内部的技术与零部件开发活动,转向设计、组装、营销领域。于是供应商以最新的技术装备“克莱斯勒”的汽车,同时“克莱斯勒”也进入了一个设计与车型的复兴期。它通过及时地推出备受欢迎且有利可图的小型货车、皮卡货车、SUV和幻想汽车,从而超越了它的竞争对手。

我国家电市场竞争激烈。面对其他家电的价格竞争,海尔另辟蹊径,采取按需即供、优质服务和产品多样化等策略赢得了竞争优势。为了做到零库存下的按需即供,海尔的供应链将以前的按月下单改为了按周下单,从面向库存的生产转向按订单的生产。2010年海尔的库存周转天数为5天,而同行业平均是50天,全国企业平均周转天数是78天。

在服务方面,早在1993年海尔空调就在全国率先推出“三免服务”,接着又相继推出许多服务措施,如24小时服务到位、星级服务、社区服务站等9次升级,全国星级服务网络覆盖率先通过ISO 9002国际质量认证等;在服务理念上,海尔奉行客户至上,提出“只要客户一个电话,剩余工作都由海尔来做”,以及“用户的难题就是我们的难题”。

海尔在成功地推出了海尔冰箱之后,利用品牌的延伸性,又成功地推出了海尔空调、洗衣机、电视机等新产品。海尔还针对不同地区的生活习惯和文化特点,设计出适应当地要求的个性化产品。

#### (四) 从国内和区域竞争转向国际和全球竞争

在经济全球化以前,企业的竞争主要发生在一个国家或地区内。随着世界经济的发展以及信息技术的应用,整个世界成为日益紧密的经济体,国家、地区之间的经济壁垒逐步消除,任何一个地区或局部的市场都会面临国际竞争。

信息与网络技术的发展打破了实践和空间对经济活动的限制,这使各种信息能够很快超越国家和地域的界限,在世界范围内有效地传递和共享,为国家、企业的经济发展提供了新的手段和条件,企业能够在更大的范围内建立跨国、跨地域甚至全球化的市场。不仅国内的企业、产品和服务要走向国门,而且外国的企业、产品和服务也会进入本国境内。

在这种情况下企业不仅要在国内彼此相互竞争,还要与国外企业展开竞争,国际竞争力成为企业生死存亡的关键,经济竞争从国内和区域竞争演变成国际和全球竞争。

通用汽车公司的Pontiac Le Mans已经不能简单定义为美国制造的产品,它的组装生产是在韩国完成的,发动机、车轴、电路是由日本提供的,设计工作在德国,其他一些零部件来自中国台湾地区、新加坡和日本,西班牙提供广告和市场营销服务,数据处理在爱

尔兰和巴贝多完成,其他一些服务如战略研究、律师、银行、保险等,分别由底特律、纽约、华盛顿等地提供,只有大约总成本的40%发生在美国本土。



### 小贴士

美国著名供应链管理专家马丁·克里斯托夫关于供应链的一句名言:“真正的竞争不是企业与企业之间的竞争,而是供应链和供应链之间的竞争。”

## 二、企业面临的挑战

随着卖方市场向买方市场的转变,企业面临着激烈的竞争。一方面,企业为在市场竞争中取得优势,需要更快地、不断地推出新产品以迎合客户的喜好;另一方面,市场上丰富的同类产品使客户有更多的选择余地,并促进了客户需求的多样化,以及目标客户群的进一步细分。这使产品的种类数量快速膨胀、价格迅速下降、生命周期急剧缩短。企业面临着时间、成本、质量和多样性等多方面的挑战。

### (一) 时间

由于消费者需求的不断变化和竞争型产品的不断推出,产品的生命周期变得越来越短。例如,消费类电子产品的生命周期,20世纪70年代平均为8年,20世纪80年代缩短为不足两年,现在则缩短为一年甚至更短。

世界级的电子产品制造商三星电子公司的副总裁兼三星印度市场主管 Ravinder Zutshi 表示“没有任何一款消费电子产品的生命周期能超过12个月”,智能手机的飞速发展,使消费者的手机两年一换成为普遍现象。由于细分市场规模越来越小且不断变化,企业只有以更快的速度生产出更多品种的产品才能不断地取得成功。产品技术变化的速度日益加快,因此必须以同样的速度缩短产品开发周期。

多变的市场和不稳定的客户需求使企业只有采用面向订单的生产方式以避免高库存和滞销产品。但是,从接到客户订单到生产出满足客户需求的定制产品总是需要时间的,而大多数客户没有耐心长时间地等待。在价格和质量相当的情况下,人们往往会把订单下达给能够最快提供、满足其需求产品的企业。因此,企业要想获得客户订单,就必须尽可能缩短交货提前期,以便在接到客户订单后,能够以最短时间生产和递送满足客户需求的产品。

### (二) 成本

激烈的市场竞争和众多的替代产品迫使企业在快速提供满足客户需求的产品和服务的同时,还必须保持低成本和低价格。由于贸易壁垒的撤除,更多的竞争者涌入市场参与竞争,特别是来自发展中国家的制造商,他们的生产成本更低。

全球竞争的加剧已经使价格达到有史以来的最低点。市场自由度的增加使新的竞争者更加易于进入市场,这一现象使许多行业的产能过剩,从而导致供给过剩,增加了降价的压力。另外,互联网的广泛应用使价格信息的对比十分便捷,这也助长了降价的趋势。

为了缓解不断的降价压力,保证一定的利润水平,企业必须寻求降低成本的方法,以

渡过降价的危机。由于企业已经实施了许多降低成本的方法与策略,所以想寻找到新的成本降低方法将是一个很大的挑战。

### (三) 质量

客户对质量的高期望值进一步推动了企业竞争。随着产品供应越来越丰富,客户对质量的认识也在发生变化,由以前强调性能、可靠性和耐久性拓展到安全性、美学性、附加功能、售后服务、客户价值和响应速度等方面。现在,客户购买产品时,不仅关心产品本身的质量,也十分重视服务质量,如客户期望准时、反应快速、更精确的提货和送货服务。物流配送应成为全面质量管理的关注点。

另外,产品的质量不仅取决于产品制造商的能力和水平,也受到零部件和原材料供应商的影响。因此,企业质量管理的领域不仅仅包含制造过程,还包含采购和供应商管理、销售与配送渠道,以及售前和售后服务等。这使质量控制变得更加复杂和困难。



### 小贴士

**全面质量管理(Total Quality Management, TQM):**是指在全面社会的推动下,企业中所有部门、所有组织、所有人员都以产品质量为核心,把专业技术、管理技术、数理统计技术集合在一起,建立起一套科学严密高效的质量保证体系,控制生产过程中影响质量的因素,以优质的工作、最经济的办法提供满足用户需要的产品的全部活动。

### (四) 多样性

20世纪70年代以前,统一的大市场不复存在,市场随着客户需求的变化不断细分。企业为了满足不同细分市场的客户需求而推出种类繁多的产品和服务。例如,20世纪80年代以前,制造商只生产一种一次性尿布。

20世纪90年代,宝洁公司(P&G)推出了系列产品,包括13种设计各异的一次性尿布,是根据婴儿从出生到学会走路这一成长阶段的变化而精心设计的。另外,全球化也促进了产品的多样化。企业需要为不同国家和地区的客户符合他们要求和习惯的产品。

例如,创立于1984年的海尔集团,从开始单一生产冰箱起步,拓展到家电、通信、IT数码产品、家居、物流、金融、房地产、生物制药等多个领域,成为全球领先的美好生活解决方案提供商。欧睿国际(Euromonitor)发布数据显示:海尔大型家用电器2014年品牌零售量占全球市场的10.2%,居全球第一。这是海尔大型家电零售量第六次蝉联全球第一,也是首次突破两位数。

目前,海尔在全球有21个工业园、5大研发中心、66个贸易公司,全球用户遍布100多个国家和地区。仅对于洗衣机而言,不同的用户有不同的需求,仅电压一项就有很多种需求,日本的电压是100伏,美国是110伏,澳大利亚是240伏,中国是220伏,中东还有双电压,或许需要200多种电机才能满足所有用户的需求。

产品和服务的多样性使物料的种类增加,从而导致物料批量小、采购难度大、库存量增大。产品的多样性还会增大生产计划的复杂性和增加生产准备时间,并使售后服务难

度加大。这些都将导致成本的增加,即多样性成本。

### 三、供应链管理的产生

供给者和需求者间的供需关系导致了供应链问题的产生,20世纪60年代人们开始正式研究供应链。供应链和供应链管理随着研究的过程发生了巨大的变化,供应链管理的应用也取得了惊人的成绩。

例如,HP、IBM等知名企业供应链战略的成功运作,使企业盈利和竞争力增强的同时也吸引了研究人员对供应链管理广泛和深入的研究。企业采用传统的“纵向一体化”管理模式显然难以适应上述竞争态势和挑战,这就促成了代表“横向一体化”思想的供应链管理模式的产生。

#### (一) 传统的“纵向一体化”管理模式的弊端

在“纵向一体化”(vertical integration)管理模式下,企业出于对制造资源的占有要求和对生产过程直接控制的需要,传统上常采用的策略是扩大自身规模或增加参股供应商,与为其提供原材料、半成品或零部件的企业是一种所有关系。

例如,许多企业拥有从铸造、毛坯准备、零件加工、部件生产和产品装配到包装、运输等一整套设施、设备及组织结构,形成了“大而全”“小而全”的经营方式,在产品开发、加工制造和市场营销三个基本环节呈现出“中间大、两头小”的橄榄型特征。

这种类型的企业投资大、建设和回收期都长,既难以对市场变化做出快速响应,又存在较大的投资风险。

另外,“纵向一体化”模式会迫使企业从事不擅长的业务活动,如零部件生产、设备维修、运输等。一个可能的结果是:不仅这些不擅长的业务没有抓起来,而且又影响了企业的关键性业务,导致其无法正常发挥出核心作用;企业不仅失去了竞争的优势,而且增加了生产成本。

例如,直到20世纪90年代,通用汽车公司仍然自己生产70%的零部件,而福特公司只有50%,克莱斯勒只有30%,这种方式使通用汽车公司每生产一套动力系统就比福特公司多付出440美元,比克莱斯勒多600美元,在市场竞争中始终处于劣势。

采用“纵向一体化”管理模式的企业面临的另一个问题是必须在不同业务领域直接与不同的对手进行竞争。企业在资源、精力、经验都十分有限的情况下四面出击,会导致企业核心竞争力的分散。

事实上,即使是IBM这样的大公司,也不可能拥有进行所有业务活动所必需的能力。因此,从20世纪80年代起,IBM就不再进行纵向发展,而是与其他企业建立广泛的合作关系。

#### (二) 代表“横向一体化”思想的供应链管理模式的产生

鉴于“纵向一体化”管理模式的种种弊端,从20世纪80年代后期开始,国际上越来越多的企业放弃了这种经营模式,随之而来的是“横向一体化”(horizontal integration)思想的兴起。“横向一体化”就是利用企业外部资源快速响应市场的需求,只抓企业发展中最核心的东西:产品方向和市场。至于生产,只抓关键零部件的制造,甚至全部委托其他企业加工。

例如,福特汽车公司的 Festival 车就是由美国人设计的,在日本的马自达生产发动机,由韩国的制造厂生产其他零件和装配,最后在美国市场上销售。制造商把零部件生产和整车装配都放在了企业外部,这样做的目的是利用其他企业的资源促使产品快速上马,避免自己投资带来的基建周期长等问题,赢得产品在低成本、高质量、早上市等诸方面的竞争优势。

信息与网络技术的发展,使企业间开展业务合作变得更加方便,核心竞争力成为企业生存和发展的关键。与其他企业密切合作、集中精力发展自身核心业务的扩张方式逐渐受到企业的认同,“横向一体化”已成为现代企业发展扩张的主要模式。

该模式的要点是在核心业务领域做强做大,从而使其成为产品价值链上的一个关键环节,并使企业处于有利的竞争地位。

这就是供应链管理的思想:不需要企业处处都强过他人,想处处都具优势的结果是丧失优势。因此,企业需要一种有别于他人的核心优势,然后联合那些在某一方面具有优势的企业,构成具有整体优势的企业联盟。这样就形成的一条供应链。

“横向一体化”形成了一条从供应商到制造商再到分销商的、贯穿所有企业的“链”。由于相邻节点企业表现出一种需求与供应的关系,当把所有相邻企业依次连接起来,便形成了供应链(supply chain)。这条链上的节点企业必须达到同步、协调运行,才有可能使链上的所有企业都能受益。于是便产生了供应链管理(supply chain management, SCM)这一新的经营与运作模式。

#### 四、供应链管理的发展

供应链从 20 世纪六七十年代开始逐渐受到广泛关注,到现在已经有了很大的发展,按涵盖的范围可分为以下四个层次。

##### (一) 内部供应链

企业内部功能集成阶段,它把原材料及库存控制集成一体,较为关注企业采购和内部物流管理,采用计划、采购、控制等物流管理职能,只谋求个别职能的集成带来的少数利润,却忽略了一体化效益。把供应链当作企业内部流程,采购、生产、分销等功能的协调都是为了使内部流程优化。

##### (二) 供应管理

有些学者把供应链的概念与采购、供应管理相关联,用它来表示与供应商之间的关系,这种观点得到了研究合作关系、准时生产、精细供应、供应商行为评估和用户满意度等问题的学者的重视。20 世纪六十至八十年代由日本丰田汽车公司发展起来的准时制(just-in-time, JIT)就是这种思想的典型代表。

正是凭借与供应商良好的合作关系,丰田汽车公司一举超越了美国的竞争对手,形成了持续 20 多年的竞争优势。但这样一种关系也仅仅局限在企业 and 供应商之间,没有考虑企业与下游渠道的合作关系。

20 世纪 90 年代出现的企业资源计划(enterprise resources planning, ERP)为这种思想提供了良好的支持。ERP 系统能够基于 Internet/Intranet 实现企业内部和外部的信

息集成,支持 MRP 与 JIT 生产方式的结合,把客户需求、企业内部的制造活动以及供应商的制造资源整合在一起,支持企业与供应商建立合作关系与资源建成。



### 小贴士

准时制,又称作无库存生产方式(stockless production)、零库存(zero inventories)、一个流(one-piece flow)或者超级市场生产方式(supermarket production),是日本丰田汽车公司在 20 世纪 60 年代实行的一种生产方式。1973 年以后,这种方式对丰田公司渡过第一次能源危机起到了突出的作用,后引起其他国家生产企业的重视,并逐渐在欧洲和美国的日资企业及当地企业中推行开来,现在这一方式与源自日本的其他生产、流通方式一起被西方企业称为“日本化模式”。

### (三) 链式结构供应链

其发展起来的供应链管理概念关注与其他企业的联系,注意供应链企业的外部环境,认为它应是一个“通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程将原材料转化成产品,再到最终用户的转化过程”,这是更大范围、更为系统的概念。例如,美国的史迪文斯(Stevens)认为:“通过增值过程和分销渠道控制从供应商的供应商到客户的客户流就是供应链,它开始于公益的源点,结束于消费的终点。”

伊文斯(Evens)认为:“供应链管理师通过前馈的信息流和反馈的物流及信息流,将供应商、制造商、分销商、零售商,直到最终的用户连成一个整体的模式。”这些定义都注意了供应链的完整性、供应链中所有成员操作的一致性,形成了包含上下游节点企业的链式结构供应链。

20 世纪 90 年代中后期,支持企业外部资源管理和企业间管理的信息系统已相当丰富。例如,客户关系管理(customer relationship management, CRM)可以有效地管理客户信息和分析客户价值,从而有效提高客户满意度和企业收益;分销资源计划(distribution resource planning, DRP)为分销商、零售商等提供信息平台,在企业的分销渠道中实现信息共享,有效地缩短供应链,使企业的工作效率和业务范围得到有效的提高。

另外,互联网技术和电子数据交换(electronic data interchange, EDI)技术也为供应链企业间的信息传递与共享提供了便捷的途径和手段。这些信息技术与系统促进供应链管理的快速发展。

### (四) 网状结构供应链

20 世纪 90 年代后期,供应链的概念更加注重围绕核心企业的网链关系,如核心企业与供应商、供应商的供应商乃至与一切上游的关系,与客户、客户的客户及一切下游的关系。此时对供应链的认识已经超出了“链”的范围,形成了一个网链的概念,具体如图 1-1 所示。

哈里森(Harrison)进而将供应链定义为:“供应链是执行采购原材料,将它们转换为中间产品和成品,并且将成品销售到用户的功能网链。”这些概念同时强调供应链的战略伙伴关系问题。通过建立战略伙伴关系,可以更有效地与重要的供应商和客户开展工作。

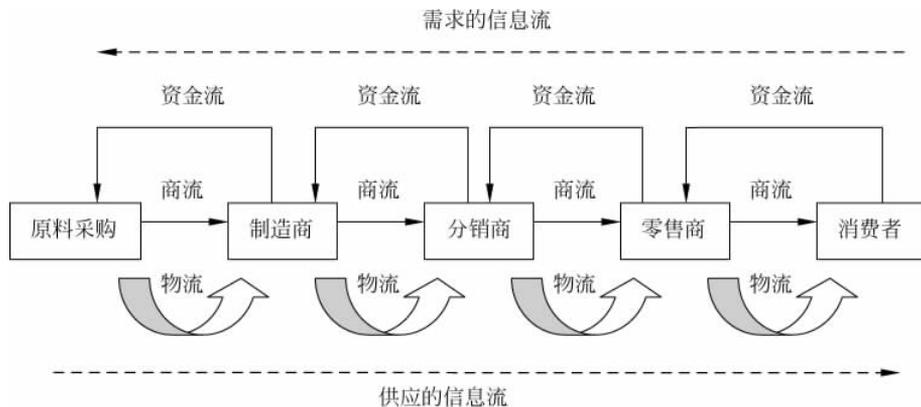


图 1-1 网状结构的供应链

## 第二节 供应链与供应链管理

杰克·韦尔奇曾说过,如果在供应链运作上不具备竞争优势,那么,干脆就不要竞争。英国著名物流专家马丁·克里斯托弗(Martin Christopher)讲过这样的话:“市场上只有供应链而没有企业,真正的竞争不是企业与企业之间的竞争,而是供应链与供应链之间的竞争。”供应链已经成为企业的生命线,只有对供应链进行不断地优化整合,才能使企业在当今市场竞争中立于不败之地。

### 一、供应链的概念

供应链(supply chain)的思想源于物流(logistics),原指军方的后勤补给活动。随着商业的发展,便逐渐推广应用到商业活动上。流通系统最终目的在于满足消费者,将流通所讨论的范围扩大,把企业上下游成员纳入整合范围,就发展成为了供应链。

例如,一个顾客走进沃尔玛零售店去购买雀巢奶粉,供应链始于顾客对奶粉的需求,顾客首先就会访问沃尔玛零售商店。沃尔玛的奶粉存货由成品仓库或者分销商用卡车通过第三方供应。雀巢公司为分销商供货,雀巢的制造工厂从各种供应商那里购进原材料,这些供应商可能由更低层的供应商供货。这一供应链如图 1-2 所示,图中箭头反映实体产品流动的方向。

但是,供应链的概念经历了一个发展过程。早期的观点认为供应链是制造企业中的一个内部过程,是指将采购的原材料和收到的零部件,通过生产的转换与销售等过程传递到企业用户的一个过程,传统的供应链概念局限于企业的内部操作,注重企业的自身利益目标。

随着企业经营的进一步发展,供应链的概念范围扩大到了与其他企业的联系,扩大到供应链的外部环境,偏向于定义它为一个通过链中不同企业的制造、组装、分销、零售等过程将原材料转换成产品到最终用户的转换过程,它是更大范围、更为系统的概念。

第一次提出供应链概念的是 John B. Houlihan(1985),他指出供应链(supply chain)是一个涉及多个企业的整体系统,从而引起了人们对上下游企业之间的合作与协调问题